

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
UNIR - *CAMPUS* DE CACOAL  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**SUELI ALVES ROSSI VALENTIM**

**A IMPORTÂNCIA DO GESTOR DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**Artigo**

**CACOAL / RO**

**2010**

**SUELI ALVES ROSSI VALENTIM**

**A IMPORTÂNCIA DO GESTOR DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.**

Artigo apresentado a Fundação Universidade Federal de Rondônia, campus de Cacoal, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Simone Marçal Quintino.

Cacoal / RO

2010

**SUELI ALVES ROSSI VALENTIM**

**A IMPORTÂNCIA DO GESTOR DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.**

**Natureza:** Artigo apresentado à Fundação Universidade Federal de Rondônia UNIR para obtenção do grau de Bacharel em Administração mediante a Banca Examinadora, formada por:

---

Presidente

Profª Ms. Simone Marçal Quintino – Orientador/UNIR

---

Membro

Profº Ms. Juliano Avelar Moura

---

Membro

Profº Ms. Adriano Camiloto

---

Média

**Cacoal / RO**

**2010**

Aos meus pais Francisco Nogueira Rossi e Eulina dos Santos A. Rossi, a quem agradeço a vida e o amor que a mim dedicaram aos meus irmãos Ronivon, Cesár e Sérgio pelo apoio e companhia ao longo de minha existência. E ao meu querido esposo Rosiel Ferreira Valentim, que sempre incentivou e apoiou ao longo desses anos o meu desempenho profissional. Dedico lhes esta conquista com gratidão.

A DEUS, por ser o grande idealizador do universo, o qual iluminou meus caminhos desde o início da jornada, e pelo privilégio que nos foram dados em compartilhar tamanha experiência.

A minha família, parentes e amigos que apoiaram-me a todo instante.

A professora orientadora Simone Marçal Quintino, pelo incentivo, simpatia e presteza no auxílio as atividades que vem prestando a mim para a realização deste trabalho.

Aos professores e funcionários da UNIR Campus de Cacoal.

Aos colegas da turma, em especial a minha amiga Patriciene Alves Bonfim pela espontaneidade e alegria na trocas de informações e demonstração de carinho, além, de serem fonte de inspiração para as minhas idéias, ajudaram-me com opiniões, críticas, elogios e muitas risadas.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para que eu obtivesse com sucesso esta grande conquista.

“A arte de administrar é complexa e requer conhecimento e paciência, visto que estaremos tratando no dia-a-dia com a máquina mais complexa: o ser humano.”

Orlando Júnior

# A IMPORTÂNCIA DO GESTOR DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.<sup>1</sup>

Sueli Alves Rossi Valentim<sup>2</sup>

## RESUMO:

O objetivo desta pesquisa é analisar a importância do gestor de pessoas no desenvolvimento e crescimento da organização. A atuação do Gestor de Pessoas frente aos desafios do desenvolvimento de pessoas se torna complexo, ao considerar a amplitude de sua área, que se inicia na visão quantitativa: folha de pagamento, férias, rescisão, encargos sociais, ponto eletrônico e se estende às tendências qualitativas: desenvolvimento, formação de novos talentos, retenção de pessoas estratégicas, avaliação de desempenho. O gestor de pessoas é um fator chave no sucesso das estratégias da organização; a forma como se gerem as pessoas passou a ser um diferencial estratégico independentemente do porte ou nacionalidade da organização. A metodologia de estudo é baseada em pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Realizou-se uma pesquisa de campo em seis organizações de ramos de atuação distintos, localizadas no município de Pimenta Bueno. As técnicas de coletas de dados utilizadas foram pesquisa bibliográfica e entrevista com os respectivos gestores de pessoas de cada organização, sendo que o critério de seleção das organizações foi a que apresentasse acima de 20 (vinte) funcionários em seu quadro e que estivesse atuando há mais de 05 (cinco) anos no município. Os resultados mostram que as organizações possuem em seu quadro de colaboradores um profissional atuante na área de gestão, porém o que diferencia a atuação de um gestor para outra organização é a forma de como o gestor desenvolve seu trabalho. Observou-se que na maioria das organizações há falha quanto ao processo de gestão, pois não são lhe delegados um poder de transformação na organização. Sugere-se que os diretores e proprietários das organizações se aprofundem mais nos assuntos que dizem respeito à gestão de pessoas, quais os benefícios que a organização terá quando essa prática se tornar ativa. Ainda como sugestão, deve ser trabalhada a questão de delegação de poder; fazer entender que, para o desenvolvimento acontecer, delegar alguns poderes é necessário. Adirir os métodos e processos de gestão se faz necessário para que a organização e o colaborador alcancem o sucesso.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestor de Pessoas. Desenvolvimento. Gestão. Colaborador.

## INTRODUÇÃO

O desafio do gestor de pessoas nas organizações é desenvolver políticas de gestão que tenham como foco o desenvolvimento do ser humano como pessoa, profissional e cidadão. Sua atuação tem um caráter estratégico para a organização, na medida em que deve ter uma visão sistêmica da mesma, considerando não somente o corpo funcional, mas todas as

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado a UNIR – Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Campus de Cacoal, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação da Profª Ms. Simone Marçal Quintino.

<sup>2</sup> Formanda do curso da Administração da UNIR. Email: suely.rossy@gmail.com

relações que a organização estabelece com a sociedade, consumidores, fornecedores e acionistas.

No mercado profissional complexo e competitivo, a escolha das pessoas certas se torna essencial para a produção da organização; pessoas bem selecionadas e bem posicionadas contribuem para o adequado funcionamento da mesma. Neste contexto cabe ao gestor de pessoas estar munido de informações e aperfeiçoamento para executar um trabalho que torne satisfatório aos resultados da organização.

As organizações bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros principalmente de seus colaboradores. Torna-se cada vez mais evidente o quanto a forma de relacionamento com os colaboradores tem a ver com os resultados obtidos pela a organização.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a importância do gestor de pessoas no desenvolvimento da organização e, específicos: identificar as habilidades e atitudes necessárias do profissional para o desenvolvimento do seu trabalho; verificar a relevância desses profissionais para a organização; descrever as principais ações desenvolvidas pelos gestores e sua contribuição no desenvolvimento organizacional.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras da organização, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações. As pessoas têm extrema importância para o sucesso da organização, mas para que esse sucesso aconteça é necessário que seus gestores estejam em plena sintonia com os objetivos da organização; porém é relevante saber se a atuação desses gestores é valorizada. Portanto, o presente estudo busca responder à seguinte problemática: qual é a importância do gestor de pessoas no crescimento da organização?

Os gestores de pessoas, mais do que gerir esse profissional precisa liderar sua equipe, precisam escutar as pessoas e respeitar suas individualidades, precisam energizar o seu time, dar rumos desafiadores aos trabalhos e estar sempre à frente da equipe, principalmente nas horas de conflitos. A pesquisa foi delimitada no estudo sobre a importância dos Gestores de Pessoas, a ser desenvolvida nas organizações da cidade de



Pimenta Bueno com mais de cinco anos de atividades e que tenham no mínimo 20 (vinte) colaboradores no quadro de funcionários.

A escolha deste tema foi de grande importância, pois há uma grande necessidade de analisar se o gestor de pessoas está realizando de fato o trabalho de gerir pessoas. Verificar também se esse trabalho é visto como fator de relevância para o crescimento da organização. Diante dessas interrogações fez-se necessário o estudo do seguinte tema: **A importância do gestor de pessoas nas organizações.**

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo Chiavenato (1999) Gestão de Pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. Portanto, a gestão de pessoas tem sido responsável pela excelência de organizações bem sucedidas, pois investir em recursos humanos é investir no crescimento da própria organização, já que ela só vai crescer se as pessoas nela, crescerem também.

Para Soviensi e Stigar (2010, p. 5) “a Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano que nada mais são que pessoas que a compõe.”

De acordo com Chiavenato (1999) Administração de Recursos Humanos é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As organizações perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Sendo assim, ao falar em Gestão de Pessoas, deve-se tratar os colaboradores como parceiros e contribuintes do negócio da organização e não como funcionários remunerados em função do tempo de disponibilidade à organização.

A gestão de pessoas auxilia na percepção do indivíduo que compõe a organização;

como é o seu comportamento, os seus anseios e as suas necessidades. Os indivíduos, diferentemente das máquinas, ao vivenciarem a rotina diária podem oscilar muito em relação aos seus objetivos profissionais, é nesse aspecto que o gestor deve ficar atento a qualquer mudança no comportamento do indivíduo, pois na maioria das vezes com uma simples conversa é possível minimizar um grande problema. (OLIVEIRA, 2007)

Segundo Krepk e Gonzaga (2008, p.3) as organizações são incapazes de funcionarem sozinhas, pois elas são construções sociais e necessitam de pessoas para poder concretizar os seus objetivos. Estes só são alcançados quando os colaboradores entram em ação e começam a tomar decisões. Se as organizações necessitam das pessoas para sua sobrevivência, precisam também conhecer e gerir esta complexidade, buscando equacionar a satisfação dos objetivos individuais e a concretização das metas organizacionais. Os gestores devem sempre administrar bem esta situação, demonstrando aos colaboradores que se a organização cresce, juntamente com seu crescimento deve ter o crescimento pessoal de cada um.

### **1.1 Gestores de Pessoas**

Para Krepk e Gonzaga (2008, p. 4) “o gestor de pessoas deve preocupar-se com a natureza das relações humanas no ambiente organizacional, procurando criar situações que estimulem as pessoas a comprometer-se com os objetivos organizacionais”.

O gestor de pessoas, como parceiro estratégico dentro da estrutura organizacional, renova as partes que necessitam de mudança, lidera o diálogo sobre projetos da organização e faz da avaliação o próprio trabalho estabelecendo prioridades claras. O gestor deve ter uma série de sugestões em vista, como por exemplo, o pagamento por desempenho, trabalho em equipe global e experiências de desenvolvimento de aprendizado voltado para a ação. Os gestores de pessoas que aumentam a competência e o comprometimento formam capital intelectual. (FREITAS, 2008).

Para Kimura (2006, p.1) o gestor de pessoas deve formar e consolidar equipes internas produtivas e comprometidas com a estratégia e as metas da organização, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de maximizar os lucros.

## **1.2 A Importância do Gestor de Pessoas**

A construção de líderes é um processo gradativo e de consciência. O gestor de pessoal é uma chave fundamental no sucesso das estratégias da organização. Sem um bom líder, não há motivação, tampouco produtividade e muito menos reconhecimento. Esses três pilares são capazes de tornarem uma simples ação em sucesso pleno. Ao pensar em gerenciar o setor de recursos humanos, preste atenção nas pessoas. É nas pessoas que estão as chaves do desempenho, o valor da organização. (BRUSCO, 2010)

Segundo Menezes (2009, p.1) no mercado profissional complexo e competitivo, a escolha das pessoas certas se torna essencial para a produção da organização. Pessoas bem selecionadas e bem posicionadas não somente contribuem para o adequado funcionamento da organização como também constituem uma significativa representação para futuras substituições.

De acordo com Chelotti (2007, p.1) a remuneração é importante, mas não é tudo. A oportunidade de desenvolvimento e de adquirir conhecimento é mais valorizada, o colaborador cobra uma chance de crescimento e o reconhecimento pelo desempenho. As organizações precisam entender que desenvolvimento profissional é uma forma de reter talentos. Se a organização estimula a capacidade, gera valor e faz com que o colaborador tenha um desempenho melhor e trabalhe mais estimulado. É de grande importância o gestor estar atentos às mudanças comportamentais de seus colaboradores, acompanhar seu entusiasmo bem como identificar sua perda quando existir, estar atento para soluções e fazer com que o mesmo se sinta novamente comprometido.

## **1.3 Papéis dos Gestores de Pessoas**

Para Chiavenato (1999, p. 37-38) os papéis assumidos pelos gestores de pessoas são múltiplos, eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos, precisam ser polícia e parceiros simultaneamente.

O papel do gestor, independente do seu grau hierárquico, é assegurar que seus preceitos e desenvolvimento enquanto líder possa fornecer os insumos básicos aos seus subordinados pela melhor produtividade, satisfação, trabalho em equipe e confiança pelo

conteúdo e posição que transmite. O profissional busca qualidade de vida, estabilidade, reconhecimento e posição de decisão, pois ele deve se sentir parte ou até mesmo responsável por mudanças significativas na sua gestão para maximizar o crescimento da organização. (RAMOS, 2010)

Segundo Chiavenato (1999) o gestor de pessoas além de desempenhar as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, ele também deve ser responsável pelas seguintes funções: análise e descrição de cargos, desenho de cargos, recrutamento e seleção de pessoal, admissão de candidatos selecionados, orientação e integração de novos funcionários, administração de cargos e salários, incentivos salariais e benefícios sociais, avaliação do desempenho, comunicação aos funcionários e treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Milkovich e Boudreau (2006, p. 37) afirmam que o papel do gestor de pessoas é ajudar na minimização dos conflitos entre os grupos, oferecendo treinamento para melhorar a capacidade dos colaboradores em lidar com isso e orientar todos os grupos para as metas e objetivos da organização.

Para Gil (1994, p.21) o gestor de pessoas deverá ser um profissional capaz de comunicar-se de maneira eficaz com a direção superior, com as gerências intermediárias, com os empregados e com o público externo, propor critérios e elaborar instrumentos para a seleção do pessoal requerido pela organização, definir padrões e construir instrumentos para a avaliação do desempenho dos empregados, avaliar o valor relativo de cada grupo para subsidiar as políticas de salários e benefícios, elaborar projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, conduzir reuniões para a orientação e discussão bem como para a negociação com grupos internos e externos, acerca de assuntos relativos a recursos humanos, fornecer assessoria à direção da organização e as gerências nos mais diferentes assuntos relacionados a área de recursos humanos.

O gestor de pessoas tem grandes responsabilidades na formação do colaborador que a organização deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio colaborador, pois o mesmo precisa conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios: desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam. (SOVIENSKI; STIGAR, 2010)

Segundo Saad (2009) cada vez mais, é delegada ao gestor a responsabilidade não somente pelas metas de resultado, mas pela qualidade do clima, pelo engajamento das pessoas que ali trabalham, pelo desenvolvimento de carreira dos profissionais, pela gestão da mudança, pela administração e determinação de salários, benefícios e bônus. O segredo do sucesso de cada organização esta na gestão eficiente do gestor de pessoas, pois o mesmo precisa ter responsabilidades e habilidades em saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus colaboradores, treinar, preparar e desenvolver os colaboradores que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e inovação.

#### **1.4 Habilidades e Competências**

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006) os profissionais de gestão de pessoas precisam de três competências Básicas: Conhecimento do negócio: entendimento dos aspectos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais; Conhecimento da prática de RH: capacidade de criar e implementar adequadamente atividades de RH, recrutamento e seleção, remuneração, treinamento, estruturação organizacional, relações com os empregados e comunicação; Administração da mudança: capacidade de fazer acontecer a mudança, construir relacionamentos, gerenciar dados, conduzir e influenciar, entender quais as mudanças necessárias (inovação e criatividade). Ou seja, para uma gestão eficiente essas três competências sem duvidas nenhuma é a base que os gestores de pessoas precisam seguir.

As organizações têm exigido do gestor de pessoas competências e habilidades interpessoais: que saiba lidar com os seres humanos no mundo empresarial. A habilidade de lidar com situações interpessoais englobam várias habilidades, entre as quais: flexibilidade perceptivas e comportamentais. Dessa forma, há extrema importância da formação continuada do gestor de pessoas, pois não basta manter competências essenciais, o diferencial está no fato de que os recursos cognitivos mobilizados pelas competências devem ser atualizados e adaptados às condições de trabalho. (SANTOS, 2010)

#### **1.5 Gestores de Pessoas X Desenvolvimento Organizacional**

Para Chiavenato (2009) o termo desenvolvimento é geralmente aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação. O conceito de desenvolvimento organizacional está intimamente ligado aos conceitos de mudanças e de capacidade adaptativa

da organização a mudança. O elo entre o desenvolvimento organizacional e o gestor de pessoas está na habilidade que o gestor terá que desenvolver seu trabalho diante aos processos de mudanças que ocorrerá na organização.

O desenvolvimento Organizacional significa esforço planejado e consciente de mudança organizacional. Ao adotar tal postura, a organização estará visando ao melhor relacionamento entre os membros que a compõem, com o intuito primordial de melhorar a qualidade de vida no trabalho com conseqüentes reflexos na vida social do individuo como lazer, família, amigos, etc., para que a mudança organizacional possa acontecer precisa-se de subsídios para que ocorra, ou seja, precisa da atuação eficiente do gestor de pessoas, onde ele trabalhará a postura, atitude, comportamento, pensamentos, conceitos, idéias etc, dos indivíduos que compõem a organização. Afinal, toda organização é constituída de pessoas, se elas não mudam a organização também não muda. (KANAANE, 1994; CHIAVENATO, 2009).

Para Carvalho e Serafim (1995, p.9) o desenvolvimento organizacional (DO) é o processo que visa à mudança planejada da estrutura empresarial, pessoas e sistemas tendo em vista sua melhor adaptação ao mercado onde atua. Desse modo, a aplicação do DO busca somar e harmonizar o estruturalismo conjunto de normas e valores aprendidos e transmitidos pelo individuo e o comportamentalismo estudo da conduta humana na convivência social.

## **2 METODOLOGIA**

Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa realizada em 06 (seis) organizações cujo ramo de atividades são distintos no município de Pimenta Bueno – RO. A pesquisa bibliográfica segundo Michel (2005) apresenta como a base teórica da pesquisa em qualquer ramo do conhecimento, em qualquer tipo de pesquisa, pois, por meio dela, é possível ao pesquisador fazer análises, comparações e interpretações.

A fase inicial foi executada pesquisa bibliográfica, mesclando fundamentações teóricas, baseadas em textos considerados relevantes da área de Recursos Humanos e de Administração, e na fase seguinte apresenta uma pesquisa de campo nas organizações localizada no município de Pimenta Bueno. As técnicas de coletas de dados utilizadas foram pesquisa bibliográfica e entrevista com os respectivos gestores de cada organização.

A pesquisa foi realizada no ano de 2010 na cidade de Pimenta Bueno, na qual foram convidados 09 (nove) profissionais que estão ligados diretamente com a Gestão de Pessoas. Dentre os 09 (nove) gestores convidados, apenas 06 (seis) participaram da pesquisa, pois os demais alegaram falta de tempo. O critério de seleção das organizações participantes, cujos responsáveis pelo Departamento de RH foram entrevistados, é que a organização deveria ter mais de 05 (cinco) anos de mercado e em seu quadro funcional ter acima de 20 (vinte) funcionários.

Todos os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO A), obedecendo aos aspectos éticos, sendo que nenhum deles foram identificados. Por questões éticas da pesquisa, as seis (06) organizações participantes, representadas pelos gestores de RH foram codificadas de O-A a O-F. A organização A está atuando no segmento de comércio há 30 (trinta) anos contendo em seu quadro 40 (quarenta) colaboradores. A organização B está atuando no segmento de indústria há 25 (vinte cinco) anos contendo em seu quadro 180 (cento e oitenta) colaboradores. A organização C também atua no segmento de indústria com 25 (vinte cinco) anos com 147 (cento e quarenta e sete) colaboradores. A organização D está com 25 (vinte e cinco) anos no segmento de indústria e comércio com 900 (novecentos) colaboradores em quadro. A organização E está atuando no segmento de indústria há 22 (vinte e dois) anos contendo em seu quadro 150 (cento e cinquenta) colaboradores e por fim, a organização F está atuando no segmento de comércio há 30 (trinta anos) contendo em seu quadro 40 (quarenta) colaboradores.

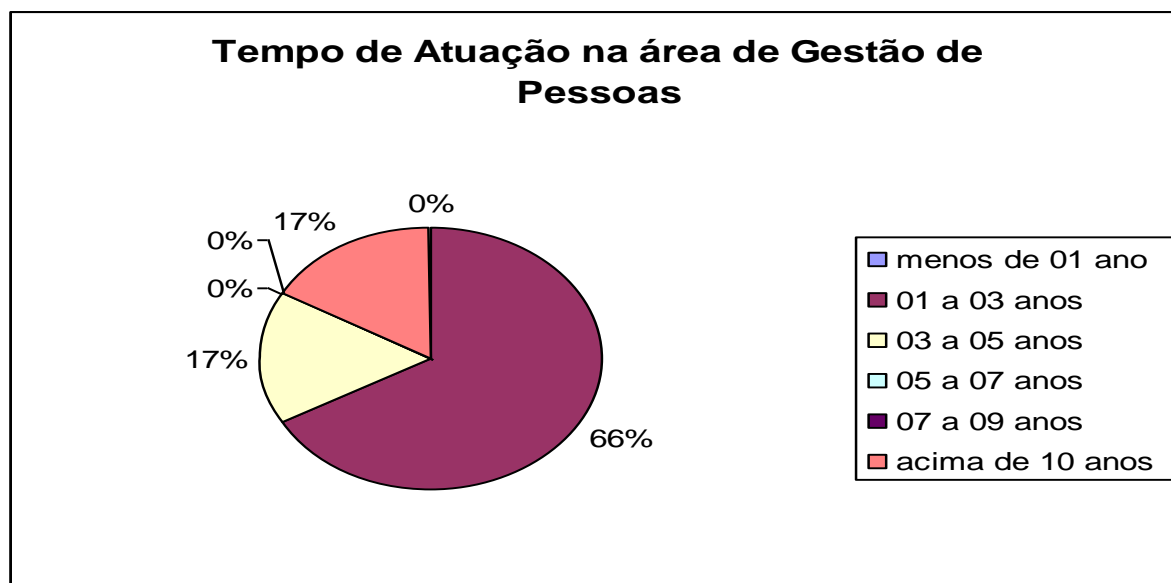
### **3 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

A pesquisa mostrou que 80% dos participantes são do sexo feminino e 20% do sexo masculino; quanto à escolaridade, todos possuem ensino superior; sendo que cinco já concluíram e somente um está cursando Administração. Dentre os 05 (cinco) formados, 03 (três) possuem graduação em Administração, 01 (um) em Ciências Contábeis e 01 (um) em Psicologia.

Quanto aos ramos de atuação das organizações 33% atuam no comércio e 67% na indústria. Todas as organizações pesquisadas são consolidadas no mercado, pois em sua maioria possuem mais de 20 (vinte) anos de atuação, sendo que 17% têm entre 36 (trinta e seis) e 40 (quarenta) colaboradores e 83% têm acima de 50 (cinquenta) colaboradores. Diante

do perfil das organizações pesquisadas, torna-se ainda mais relevante a atuação de um gestor de pessoas, pois conforme Krepk e Gonzaga (2008) ressaltam que uma organização precisa de pessoas para existir, e para manter essas pessoas motivadas e comprometidas com os objetivos da organização é essencial a presença de um gestor.

**Gráfico 1:** Atuação na área.



Fonte: o autor (2010)

O tempo de atuação na área é muito importante para o desenvolvimento das atividades de qualquer profissão, pois com o passar do tempo há uma experiência adquirida que se colocada na prática, torna-se um grande diferencial. A pesquisa mostrou que 66% dos gestores estão na função entre 01 a 03 anos, 17% atuam entre 03 a 05 anos e 17% acima de 10 anos. Também foi possível identificar que os profissionais gostam de atuar nessa área, apesar de em algumas circunstâncias não conseguirem desenvolver suas atividades da forma que deveriam, pois em alguns casos verificou-se a existência de impasses, por partes dos proprietários e diretores das organizações, por não possuírem conhecimento adequado das vantagens proporcionadas pela gestão de pessoas para o desenvolvimento da organização.

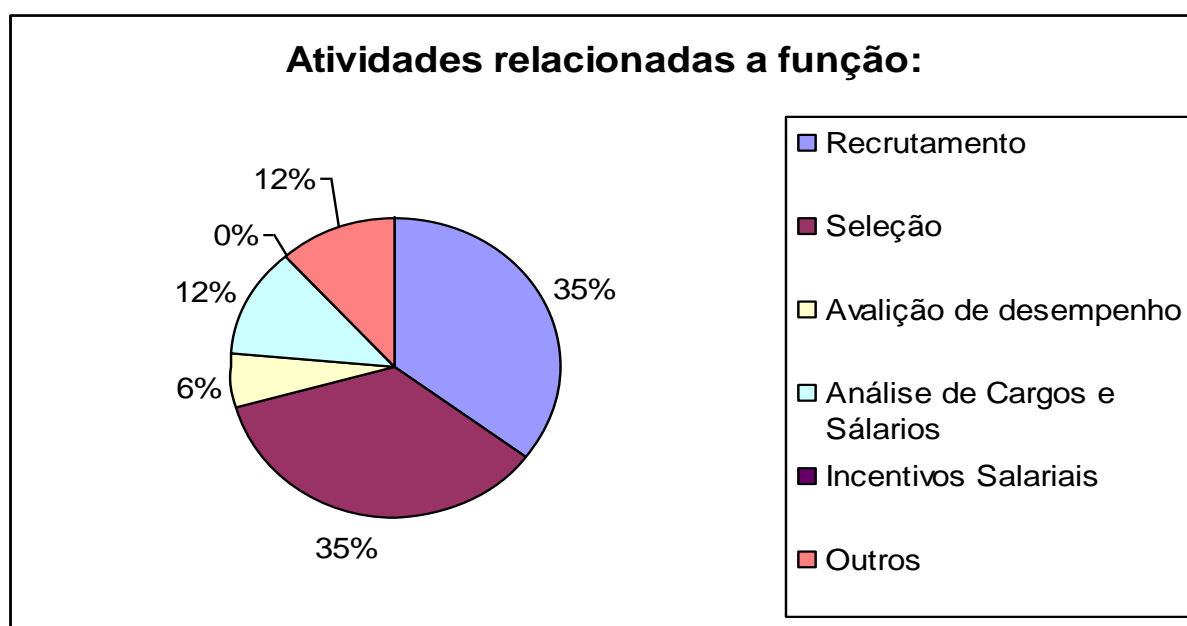
Quanto à formação na área de gestão de pessoas, os resultados não foram muito satisfatórios, pois, mesmo a maioria possuindo nível superior, é necessário aperfeiçoamento específico na área em que atuam, pois é uma área que apresenta constantes mudanças de comportamentos e atitudes dos indivíduos. Desse modo, o gestor precisa estar devidamente habilitado para lidar com essas situações. Os resultados apontam que apenas 33% possuem uma formação específica. Este fator se torna preocupante, pois as organizações pesquisadas



são as maiores, em quantidade de funcionários no município de Pimenta Bueno, e com isto as atividades do gestor de pessoas se tornam mais complexas. Conforme Santos (2010) há extrema importância da formação continuada do gestor de pessoas, pois não basta manter competências essenciais, o diferencial está no fato de que os recursos cognitivos mobilizados pelas competências devem ser atualizados e adaptados às condições de trabalho.

Quando questionados se há cobrança dos diretores e proprietários em relação a treinamentos e formação específica na área de Recursos Humanos, poucos disseram que recebam incentivos ou até mesmo são cobrados e incentivados a fazerem especializações. Outros responderam que já foram cobrados, mas que por acomodação e falta de tempo, ainda não fizeram. Apesar desse resultado, os gestores demonstraram saber da extrema importância da atualização de seus conhecimentos.

**Gráfico 2:** Atividades relacionadas a função



Fonte: o autor (2010)

Em relação às ações ou atividades desenvolvidas pelos gestores, verificou-se que recrutamento e seleção são atividades mais frequentes, poucos afirmaram desenvolver alguma ação em relação avaliação de desempenho, incentivos salariais, análise de cargos e salários, dentre outros. Os esforços estão concentrados nas tarefas corriqueiras da função (treinamento e seleção), e pouca atenção às atividades relacionadas ao desenvolvimento de pessoas, bem como outras ligadas ao relacionamento entre organização e colaborador. Provavelmente este fato está acontecendo nas organizações devido à visão dos diretores em relação ao

departamento de RH, pois trata-se de organizações familiares, na qual a gestão ainda é centralizada e culturalmente consideram as pessoas como custos, e não propulsoras do desenvolvimento e vantagem competitiva. Gil (1994) afirma que o gestor de pessoas deverá ser um profissional capaz de propor critérios e elaborar instrumentos para a seleção do pessoal; construir instrumentos para a avaliação do desempenho dos empregados; avaliar o valor relativo de cada grupo para subsidiar as políticas de salários e benefícios; elaborar ainda projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Alguns entrevistados evidenciaram que não conseguem desenvolver tais tarefas, pois lhes falta essa autonomia; declarando que elaboram proposta de desenvolvimento dos colaboradores e quando levam a diretoria não são aprovados devido ao alto custo. Em alguns casos, o diretor pede para analisar a proposta elaborada, porém não passa um retorno, quebrando assim as expectativas do gestor, que dessa forma se sente desmotivado para criar novos projetos. Com isto seu trabalho limita-se somente a parte burocrática dos recursos humanos.

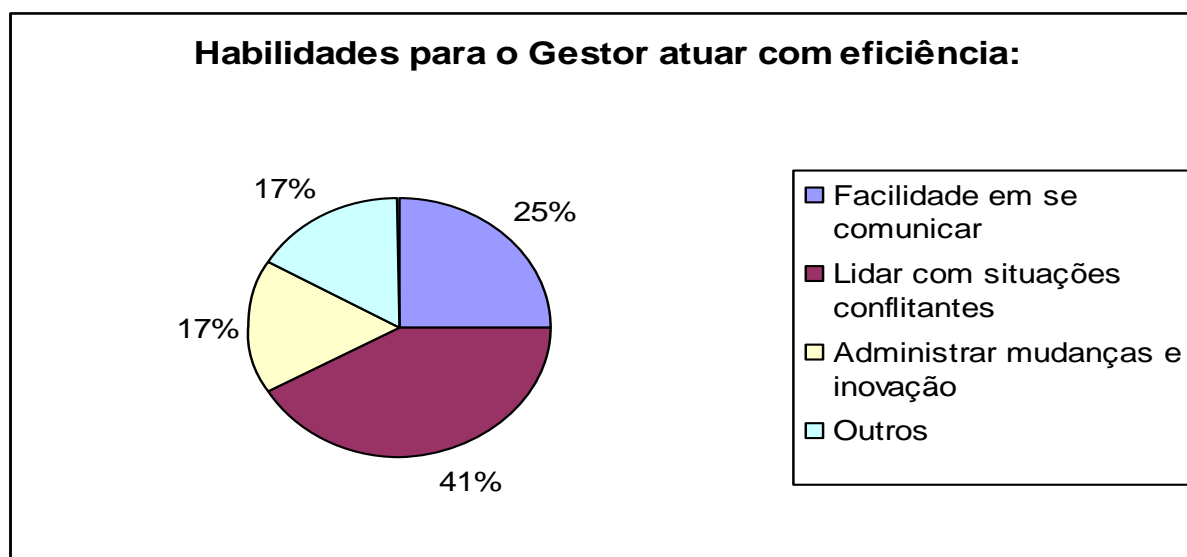
Por outro lado, um pequeno número dos entrevistados demonstrou satisfação em relação ao trabalho desenvolvido, pois conseguem desenvolver uma boa gestão com participação da direção. Kimura (2006) salienta que o gestor deve formar e consolidar equipes internas, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamentos, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de maximizar os lucros. Os entrevistados afirmaram ter uma ampla visão da organização, elaborando treinamentos específicos para aumentar a eficiência dos resultados esperados pela diretoria, dessa forma lançam metas atingíveis para os colaboradores trabalharem motivados. Uma vez que a organização alcance seus objetivos, as metas individuais e globais também serão alcançadas.

Quando questionados sobre a importância do papel do gestor em uma organização, 67% responderam que o papel desempenhado na organização é relevante para o desenvolvimento da mesma. Argumentaram ainda que a presença do profissional na gestão de pessoas é relevante, pois auxilia tanto no processo de retenção quanto a manutenção das pessoas que fazem parte da organização, contribuindo assim, para o baixo índice de rotatividade. Milkovich e Boudreau (2006) complementam que o papel do gestor de pessoas é ajudar na minimização dos conflitos entre os grupos, oferecendo treinamento para melhorar a

capacidade dos colaboradores e orientar todos os grupos para as metas e objetivos da organização.

Um fator negativo e preocupante nos resultados é que 33% dos gestores não visualizam que o seu papel desempenhado tem relevância para o desenvolvimento e crescimento da organização, alegando que não são delegados poderes para desenvolver e implantar projetos que trariam melhorias para a organização. A falta de percepção no tocante à relevância do papel do gestor em uma organização pode ser desencadeada pela insatisfação no desempenho de suas atividades e/ou pela falta de incentivos da organização. O gestor precisa estar ciente da relevância do seu trabalho para com a organização e motivado para alcançar resultados positivos, visto que a motivação traz produtividade.

**Gráfico 3:** Habilidades de atuação do gestor



Fonte: o autor (2010)

O gestor de pessoas atua em um ambiente em constantes mudanças, portanto, precisa ser habilidoso para desempenhar uma gestão com eficiência. Conforme Chiavenato (1999) além das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, o gestor deve desenvolver habilidades para melhorar o relacionamento entre organização e colaborador.

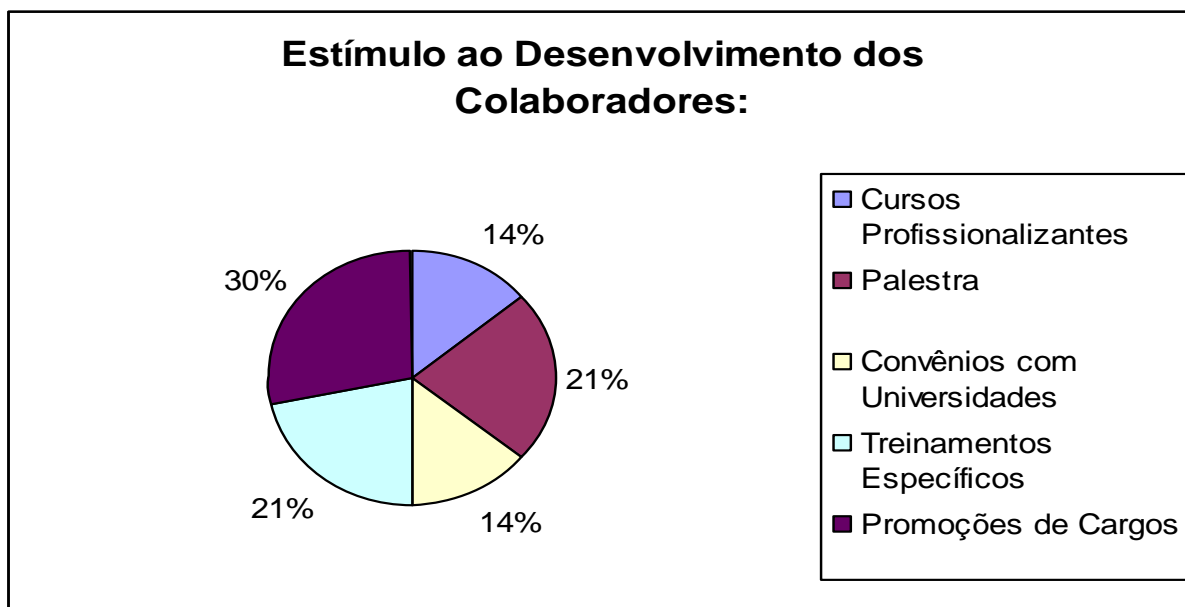
No tocante às habilidades que um gestor deve ter para gerir com eficiência, 25% responderam que a comunicação é preponderante; porém argumentaram sobre a dificuldade que pode ser encontrada nas situações-problemas que envolvam colaboradores, caso o gestor não tenha uma diplomacia e habilidade para falar. Quanto ao fato de lidar com situações

conflitantes, 41% acreditam que além de saber se comunicar é necessário sensibilidade para tratar a situação.

Administrar mudanças e inovação ficou com 17%. Quando a organização, necessita passar por mudanças. O papel do gestor é trabalhar o líder de cada departamento de que a mudança e/ou inovação é importante para melhorar o desenvolvimento e crescimento da organização, e que as novas tecnologias vem somar com o desempenho dos colaboradores, melhorando a produtividade e conseqüentemente a qualidade e satisfação dos clientes.

Dentre outras habilidades 17% citaram também o bom relacionamento, pois o profissional de gestão tem que relacionar-se bem com líderes, diretores, colaboradores e clientes. Flexibilidade em determinadas situações, ter conhecimento suficiente para decidir e resolver situações problemas. Por fim, disponibilidade de tempo, pois o gestor não deve ser sobrecarregar com responsabilidades que não sejam as suas, devido a complexidade das atividades.

**Gráfico 4:** Estímulo ao desenvolvimento dos colaboradores



Fonte: o autor (2010)

Em relação às atividades que as organizações estão oferecendo para o desenvolvimento de seus colaboradores, o gráfico 6 mostra que 21% estão investindo em treinamentos específicos, como manuseio das máquinas para produzir com qualidade e sem desperdícios; 14% apostam em cursos profissionalizantes com parcerias com o SEBRAE em

curso de relacionamento com clientes e colegas de profissão; curso de informática básica, dentre outros. A fim de reduzir o índice baixo de escolaridades 14% das organizações estão mantendo convênios com universidades particulares para estimular o colaborador a ter acesso ao curso superior.

Acreditando que cursos profissionalizantes e treinamentos específicos ajudam o desenvolvimento do colaborador, 21% das organizações pesquisadas estimulam seus colaboradores com incentivos em palestras em diversos temas que de alguma forma vai propiciar ao colaborador algum conhecimento.

A remuneração é importante, mas não é tudo, o colaborador cobra uma chance de crescimento e o reconhecimento pelo desempenho, assim afirma Chelotti (2007). Os resultados apontam que 30% das organizações pesquisadas já compreenderam este conceito, ou seja, estão investindo em promoções de cargos, a própria organização esta formando o colaborador. Entenderam que o desenvolvimento profissional é uma forma de reter talentos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Num cenário econômico e de forte expansão de negócios, as organizações estão se desdobrando para desenvolverem líderes. Com diversos setores aquecidos, a demanda por profissionais com qualificação é grande e a oferta é escassa, por esse motivo o desenvolvimento entra como ferramenta de retenção na medida em que ele acelera o crescimento do profissional. As organizações cada vez mais vêm sendo forçadas a oferecer políticas de desenvolvimento. Já perceberam que não basta pagar remuneração em dinheiro, é preciso oferecer oportunidades e um bom conjunto de práticas de crescimento.

O objetivo de analisar a importância do gestor de pessoas no desenvolvimento da organização neste presente estudo foi alcançando, pois nota-se que as organizações pesquisadas pouco se utilizam das políticas de desenvolvimento do profissional, mas mesmo assim foi possível identificar a importância que esses profissionais têm quando aplicadas suas competências para o desenvolvimento da organização e de seus colaboradores. A relevância do papel desempenhado pelo gestor em suas respectivas organizações é evidente na medida em que tem apoio de seus superiores e devido poderes para desenvolver sua gestão, pois os mesmos auxiliam tanto no processo de retenção e formação, quanto na manutenção das

peças, contribuindo assim para o baixo índice de rotatividade, visto que a região em que estão localizadas as organizações pesquisadas existe grande concentração de pessoas com menor poder aquisitivo e baixo índice de escolaridade.

Um ponto negativo evidenciado na pesquisa deve-se à atuação de alguns diretores. Por se tratar de organizações familiares o poder ainda é centralizado, não delegando os devidos poderes para que os gestores de pessoas possam desempenhar suas atividades da melhor forma possível. Conforme Saad (2009) cada vez mais, é delegada ao gestor a responsabilidade não somente pelas metas de resultado, mas pela qualidade do clima, pelo engajamento das pessoas que ali trabalham, pelo desenvolvimento de carreira dos profissionais, pela gestão da mudança, pela administração e determinação de salários, benefícios e bônus, ou seja, para gerenciar com eficácia, o gestor precisa de plenos poderes.

Outro fator relevante a ressaltar é o estímulo que a maioria das organizações está conferindo aos seus colaboradores. Foi constatado que o reconhecimento das ações desempenhadas pelos colaboradores não estão passando despercebidos pelos gestores e diretores, pois os mesmos estão utilizando promoções de cargos para estimular o desenvolvimento, forçando os colaboradores a se capacitarem. Com o passar do tempo, se o gestor não trabalhar o desenvolvimento do colaborador, este poderá deixar de produzir com eficiência.

Sugere-se que os diretores e proprietários das organizações se aprofundem mais nos assuntos que dizem respeito à gestão de pessoas, não somente na importância que esses profissionais têm para o crescimento e sucesso de qualquer organização, mas de um modo geral, quais benefícios que a organização terá quando essa prática se tornar ativa. Outro ponto que deve ser trabalhado é a questão de delegação de poderes: conscientizar que para o desenvolvimento acontecer, delegar alguns poderes é necessário.

Com o transcorrer da pesquisa, evidencia-se que a influência do gestor de pessoas no desenvolvimento da organização é um tema vasto a ser explorado para realização de trabalhos futuros por outros pesquisadores. Vale ressaltar ainda a importância em aprofundar o tema em questão, utilizando outros métodos de pesquisa e contemplando outros casos a serem investigados.

## REFERÊNCIAS

- 1 ARAUJO, Rafael Pereira Ladim. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/papel-do-gestor-de-rh-e-qualidade-de-vida/27088>. Acesso em 20 de Jul às 13h40min.
- 2 BRUSCO, Sueli. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/os-tres-mosqueteiros-da-gestao-de- pessoal-motivar-reconhecer-e-recompensar/35052/>. Acesso em 19 de Jul. 2010 às 18h29min.
- 3 CARVALHO, Antônio Vieira; SERAFIM, Oziléa Clean Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- 4 CHELOTTI, Ralph. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/ItemID=613/367/DesktopDefault.aspx?PageID=367>. Acesso em 28 de Jul as 16h53 min.
- 5 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; O novo papel dos recursos humanos nas organizações; Rio de janeiro; Campus, 1999.
- 6 CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento de Recursos Humanos**: Como incrementar talentos na empresa. 7ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.
- 7 FREITAS, Andréa Santana. Disponível em: <http://recantodasletras.uol.com.br/ensaios/1311347>. Acesso em 27 de Jul às 13h57 min.
- 8 GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: Um enfoque profissional; São Paulo; Atlas, 1994.
- 9 KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: O Homem Rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.
- 10 KIMURA, Edson Saturo. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/gestao-de-pessoas-1068/artigo/>. Acesso em 27 de Jul às 14h26 min.
- 11 KREPK, A.F.; GONZAGA, C.A.M. Disponível em: [http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/30-Ed3\\_CS-PerfilRecur.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/30-Ed3_CS-PerfilRecur.pdf). Acesso em 24 de Jul às 15h32min.
- 12 MENEZES, Valdelicio. Disponível em: <http://www.webartigos.com>. **A Arte de Gerir Pessoas**. Publicado em 07/07/2009. Acesso em 20 de Jul às 11h39min.
- 13 MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**: Um Guia Prático para Acompanhamento da Disciplina e Elaboração de Trabalhos Monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.
- 14 OLIVEIRA, Thais Fátima L. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/1196/1/Gestao-De-Pessoas/pagina1.html>. Acesso em 23 de Jul às 14h36min..
- 16 RAMOS, Thiago. Disponível em: [http://cjjrtvrh.blogspot.com/2010/06/o-papel-do-gestor-de-rh\\_04.html](http://cjjrtvrh.blogspot.com/2010/06/o-papel-do-gestor-de-rh_04.html). Acesso em 23 de Jul às 14h05min.
- 15 SAAD, Elaine. Disponível em: <http://www.abrhnacional.org.br/cpub/pt/site/noticia56.php>.

Acesso em 29 de Jul as 09h 40min.

16 SANTOS. Luiz Carlos. Disponível em: [http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/09\\_COMPETENCIAS\\_HABILIDADES26032010-113750.pdf](http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/09_COMPETENCIAS_HABILIDADES26032010-113750.pdf). Acesso em 29 de Jul às 09h10min.

17 RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: Guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1996.

18 SOVIENSKI F.; STIGAR R. Disponível em: [http://www.propi.uff.br/turismo/sites/default/files/Gestao\\_de\\_pessoas\\_e\\_RH.pdf](http://www.propi.uff.br/turismo/sites/default/files/Gestao_de_pessoas_e_RH.pdf). Acesso em 26 de Jul às 14h50min.



**ANEXO**

## ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa **A Importância Do Gestor De Pessoas Nas Organizações**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

**PROGRAMA:** Bacharel em Administração – UNIR – Universidade Federal de Rondônia

**PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL:** Sueli Alves Rossi

**ENDEREÇO:** Rua José de Alencar, nº 909 Pimenta Bueno/RO

**TELEFONE:** (69) 3451 – 9234                      9983 - 7380

### **OBJETIVOS:**

- Identificar as habilidades e atitudes necessárias do profissional para o desenvolvimento do seu trabalho;
- Verificar a relevância desses profissionais para a organização;
- Descrever as principais ações desenvolvidas pelos gestores e sua contribuição no desenvolvimento organizacional.

**PROCEDIMENTOS DO ESTUDO:** (se concordar em participar da pesquisa, você terá que participar de uma entrevista sobre a importância do gestor de pessoas, contendo 08 questões referentes atuação do gestor (seleção, recrutamento, administração de cargos e salários, incentivos salariais e benefícios sociais, avaliação do desempenho, comunicação aos funcionários e treinamento e desenvolvimento de pessoal) Os dados coletados serão tabulados e analisados para fechamento do artigo de Bacharel em Administração UNIR – Universidade Federal de Rondônia.

**RISCOS E DESCONFORTOS:** a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

**BENEFÍCIOS:** Relevância da atuação do gestor de pessoas na organização.

**CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE:** Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

**CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:** Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

**Assinatura do Participante:** \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A: PROTOCOLO ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

Sueli Alves Rossi acadêmica da Unir – Campus de Cacoal finalista do curso de Administração, para a conclusão necessita aplicar a entrevista abaixo em diferentes organizações com fins para conclusão do artigo: A presente pesquisa busca analisar a importância do gestor de pessoas nas organizações.

1 Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

2 Idade:

☐ 20 à 25 anos ☐ 41 à 45 anos  
☐ 26 à 30 anos ☐ 45 à 50 anos  
☐ 31 à 35 anos ☐ 51 à 55 anos  
☐ 36 à 40 anos ☐ acima de 56 anos

3 Escolaridade:

☐ Ensino fundamental ☐ completo ☐ incompleto  
☐ Ensino médio ☐ completo ☐ incompleto  
☐ Ensino Superior ☐ completo ☐ incompleto Curso: \_\_\_\_\_  
☐ Outros \_\_\_\_\_

4 Ramo de atuação da organização:

☐ comércio  
☐ prestação de Serviços  
☐ Indústria  
☐ confecções  
☐ Distribuidor

5 Quantos funcionários tem na organização:

☐ 20 a 25 funcionários ☐ 41 a 45 funcionários  
☐ 26 a 30 funcionários ☐ 46 a 50 funcionários  
☐ 31 a 35 funcionários ☐ acima de 50 funcionários  
☐ 36 a 40 funcionários

6 Tempo de atuação na área:

☐ menos de 01 ano ☐ 05 a 07 anos  
☐ 01 a 03 anos ☐ 07 a 09 anos  
☐ 03 a 05 anos ☐ acima de 10 anos

7 Possui formação na área de Gestão de Pessoas:

☐ Sim ☐ Não

8 Principais atividades relacionadas à função:

☐ Recrutamento  
☐ Seleção  
☐ Avaliação de desempenho  
☐ Análise de cargos e salários  
☐ Incentivos salariais

( ) outros\_\_\_\_\_

9 O papel do gestor é visto como fator de relevância para o desenvolvimento e crescimento da organização?

( ) Sim ( ) Não. Por que?

---

10 Para o gestor atuar com eficiência precisa ter:

- ( ) Facilidade em se comunicar
- ( ) Habilidade em lidar com situações conflitantes
- ( ) Capacidade para administrar mudanças e inovação
- ( ) Outros\_\_\_\_\_

11 A organização estimula o desenvolvimento profissional de seus colaboradores:

- ( ) Cursos profissionalizantes
- ( ) Palestra
- ( ) Convênios com Universidades
- ( ) Treinamentos específicos
- ( ) Outros\_\_\_\_\_